

Pölöskei János¹ – Vágner Szabolcs²

Projektmenedzsment a gyakorlatban

Project Management in Practice

Absztrakt

Magyarország Kormánya „a honvédelmi kiadások és a hosszú távú tervezés feltételeinek megteremtését szolgáló költségvetési források biztosításáról szóló 1273/2016. (VI. 7.) Korm. határozat” kiadásával történelmi jelentőségű fejlesztési folyamat útjára állította az ország haderejét. A Magyar Honvédséget horizontálisan és vertikálisan teljes mértékben átható hosszú távú fejlesztési program célkitűzése, hogy Magyarország modern és ütőképes haderővel rendelkezzen, valamint a térség meghatározó hadiipari szereplőjévé váljon. A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési program keretein belül számos képességfejlesztési program vette kezdetét, illetve került előkészítésre. Minden egyes program egyedi, egyszerű, de ugyanakkor összetett, komplex tevékenységfolyamat, beszerzések sokaságának összessége, amelyeket az elérendő projekteredmény, a költségkeret és az időtartam determinál.

Írásunkban a hatásos projektmenedzsment érdekében a projektiroda létrehozása mellett érvelünk, bemutatva röviden a szerződések előkészítésének folyamatát, majd ezen keresztül elemezve a projektmenedzsment fontosságát.

Kulcsszavak: haderő, védelmi tervezés, haderőtervezés, képességfejlesztés, Magyar Honvédség, projektmenedzsment

Abstract

The Hungarian Government with its Resolution 1273/2016 (VI.7.) started a historical military development project that put the Hungarian Defence Forces on a new road.

¹ Ezredes, MHP Haderőtervezési Csoportfőnökség, Vezetési és Irányítási Rendszerek Fejlesztési Főnökség, főnök – Colonel, HDF Command Force PLanning Directorate, Command and Control Systems Development Branch head, e-mail: poloskei.janos@hm.gov.hu

² Őrnagy, MHP Haderőtervezési Csoportfőnökség, Szárazföldi Hadfelszerelési Rendszerek Fejlesztési Főnökség, főtitisz – Major, HDF Command Force PLanning Directorate Land Systems Development Branch, action officer, e-mail: vagner.szabolcs@mil.hu

The aim of this horizontal and vertical development programme is to build up a modern and capable Hungarian Defence Forces. There are several capability development projects in the Zrínyi Modernisation Programme that are complex and unique, it contains a series of procurements, requires huge coordination efforts between all the involved parties, which is determined by the result to be achieved, the costs of the project, the available financial background and the duration of the project.

In support of the effective project management, we argue for the importance of a project management office by shortly describing the preparation efforts for the procurement, the contracting and via this we analyse the importance of the project management.

Keywords: *military, force and capability development, defence planning, Hungarian Defence Forces, project management*

1. Bevezető

Frederic Winslow Taylor (1856–1915) pályája kezdetén részletesen tanulmányozta a gyárakban létező munkafolyamatokat, majd olyan rendszert alkotott, amely forradalmasította a kor gyártási gyakorlatát. Minden egyes munkához egy részfolyamatot társított, ezzel maximalizálta a termelést. Korábban a termelőegységek gyártási határfoka rendkívül alacsony volt, így a taylorizmus gyorsan uralkodóvá vált. A gyártási folyamatok hierarchikus rendszerben kerültek kiépítésre, minden lépést egy másik követett. Ez a fajta gondolkodásmód hamarosan elterjedt, így megjelent a repülésben is, de említhetnénk a haderőket is a sajátos, hierarchikusan felépített struktúrájukkal és folyamataikkal.

Manapság azonban bizonyítható, hogy a szervezetek ilyen stílusú felépítése rendkívül merev struktúrát eredményez, az információáramlás nem folyamatos az egyes részlegek között, így egyes – a gazdaságosságot, vagy szélsőséges esetben a gyártási folyamatot befolyásoló – tényezők egyszerűen nem jelennek meg a részlegek közötti kommunikációban. Az ilyen módszerrel kialakított szervezetek és folyamatok nem adnak elegendő rugalmasságot, nem segítik az információáramlást a szervezetek között.

Vehetjük példának a United Fligh 173-as járatának esetét is 1978-ból.³ A járat minden probléma nélkül szállt fel, és a repülőút első állomását probléma nélkül el és érte. Az onnan törtnő felszállás után a repülőút eleje eseménymentesen zajlott a következő leszállásra történő előkészületekig, ahol az első futómű nyitott helyzetét visszaigazoló jelzőlámpa nem gyulladt ki. A személyzet a kapitány vezetésével lépcsőről lépésre ment végig a nekik kiadott ellenőrző listán, kizártak minden lehetőséget, többször is ellenőrizték az utasokat, azonban mindezek ellenére a repülőgép a kifutópályától mintegy 1500 méternyire a házak közé csapódott, miután az összes hajtóműve leállt üzemanyaghiány miatt. Az út elején rendelkeztek a megfelelő mennyiségű üzemanyaggal és az előírt tartalékokkal is. Mi történhetett, kérdezhetnénk ilyenkor? Egy pár évtizeddel később, 2009-ben az US Airways 1549-es járata sikeresen

³ US National Transportation Safety Board: Aircraft accident Report.

landolt a Hudson folyón,⁴ megmentve az összes utast és a személyzetet. Ebben a balesetben a hajtóművek leálltak egy madárral való ütközés során, de a pilóták megoldották a sikeres leszállást. Mi a különbség a két eset között?

Az első esetben – akárcsak egy szigorú szabályok szerint felépített katonai struktúrában – a pilóták és a személyzet a saját beosztásaiknak megfelelő szerepben végezték a feladataikat, úgy felépítve az egész belső kis struktúrájukat, mint egy klasszikus katonai művelet megvívására kialakított katonai parancsnokság. A kapitány kiosztotta a feladatokat, a beosztottak pedig utasításokra vártak. Ebben a helyzetben egy emberre hárult minden feladat áttekintése és annak megoldása a kialakult krízishelyzetben. A személyzet tagjai sem adták át a fontos információkat a kapitánynak. A szabályokhoz ragaszkodva követték az ellenőrző listát, a parancsnok tartott kézben mindent. Nem ellenőrizték azonban megfelelően az üzemenyagszintet, és nem figyelték a hátralévő időtartamot. Baleset lett a végeredmény. A kapitány csoportja nem tevékenykedett hatékonyan ebben a kialakult krízishelyzetben, mindent egy ember próbált felügyelni és megoldani. Ez nem a leghatásosabb megoldása a válsághelyzeteknek, mint ezt ez a szomorú példa is bizonyítja. A másik esetben a pilóták a saját területükön önállóan kezelték a kérdéseket, kihívásokat, és kölcsönösen tájékoztatták egymást az alatt a néhány perc alatt, ami a rendelkezésükre állt a sikeres leszállásig. Ezzel a két pilóta sikeres csapatot alkotott, ahol mindenki a saját területén önállóan tevékenykedik, döntéseket hoz, megosztja az információkat.

Természetesen, ha a gyártás forradalmasításáról beszélünk, akkor nem feledkezhetünk meg a futószalagos gyártásról és a modern tömeggyártás egyik úttörőjéről, Henry Ford amerikai üzletemberről és feltalálóról sem. A farmon nevelkedett, örök optimista géniusz hosszú élete során (1863–1947) számos szabadalommal büszkélkedhetett, de a halhatatlanok közé mégis a mozgó összeszerelőszalag feltalálásával és a tömegtermelés alapjainak lefektetésével került be. Ezek a forradalmi újítások a 20. század első felében az egész világon elterjedtek, később iparági szabvánnyá váltak. Henry Ford felismerte a változás szükségességét, és volt elég bátorsága és tehetsége ahhoz, hogy megvalósítsa a bevált gyakorlattól alapjaiban eltérő gyártási technológiát és módszert.

Az emberi természetbe genetikailag kódolt tökéletesítés és hatékonyság fokozása iránti vágy később sem hagyott alább, aminek következő ékes bizonyítéka a leanfilozófia elterjedése. Az 1950-es években született „lean production” azaz a „karcsúsított gyártás” módszere Japánból indul hódító útjára, amellyel a Henry Ford által bevezetett tömeggyártás az 1980-as évek közepén már nem volt versenyképes. A filozófia lényege, hogy a nem értékteremtő műveletek lehetőség szerint a gyártás teljes spektrumában szűnjenek meg, vagy csökkenjenek minimumra, és csak a legszükségesebb erőforrások (ember, gép, raktározás stb.) vegyenek részt a termelésben. A korlátozott piaci igény, az erőforrások szűkössége és az intenzív piaci verseny arra készítette Eiji Toyoda-t, a Toyota Motor Company elnökét és Taiichi Ohno-t, a vállalat gyártásszervező szakemberét, hogy megszüntessen minden nem értékteremtő „pazarlást”, és a lehető leggazdaságosabban állítsa elő a termékeit.

Ezt részletezi Taiichi Ohno 1978-ban megjelent műve a Toyota Termelési Rendszerről (*Toyota Production System – TPS*), amely a mára több változáson átesett filozófia

⁴ US National Transportation Safety Board: Accident report NTSB/AAR-10/03.

alpművének tekinthető. A megvalósításhoz széles körű eszköztárral⁵ rendelkező módszert, azaz a „lean gondolkodást” Womack és Jones (1966) szerint öt alapelv vezérli. A siker kulcsának lépései a vevői érték meghatározása, az értékáram meghatározása, a folyamatos értékteremtés biztosítása, a hűzés elve⁶ és a rendszer folyamatos tökéletesítése.

A technológia folyamatosan fejlődik, a módszerek pedig ezzel együtt változnak az erőforrások optimális felhasználása és a költséghatékonyság érdekében. Az elektronika és információtechnológia elterjedése után manapság a negyedik ipari forradalomnak („Ipar 4.0”) is nevezett világméretű fejlődési irányvonalnak, a virtuális és fizikai valóság összeolvadásának lehetünk tanúi. A cél az, hogy jobban és hatékonyabban nagyobb értéket állítsunk elő, az információtechnológia és az automatizálás összefonódása pedig biztosítja az alapot a gyártási módszerek alapvető megváltoztatásához.

A fenti példák is azt bizonyítják, hogy a fejlődés és a hatékonyság fokozására való törekvés örök. A kitűzött célt befolyásolják a körülmények (technológia, politika, demográfia stb.), a cél meghatározza a stratégiát, a stratégia pedig determinálja a szervezeti struktúrát és a módszereket.

A változás tehát elkerülhetetlen.

Igaz ez a jelenkor szervezeteire is, mint például a Magyar Honvédségre, amely fejlődésének egy új szakaszába lépett a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program elindításával.

E program keretein belül számos képességfejlesztési program vette kezdetét, illetve került előkészítésre. Minden egyes program egyedi, egyszerű, ugyanakkor összetett, komplex tevékenységfolyamat, beszerzések sokaságának összessége, amelyeket az elérendő projekteredmény, a költségkeret és az időtartam determinál, így egyértelműen megfelel a projekt jellemzőinek.

Egy ilyen összetett megaprojekt megvalósításához mindenekelőtt gondolkodásmód-váltásra és a korábbtól eltérő struktúrák létrehozására van szükség. A képességfejlesztések megvalósítása szempontjából az egyes projektek kölcsönhatásban állnak egymással, azok összehangolása elengedhetetlen.

Jogosan tehetjük fel a kérdést, hogy szükséges-e a szervezeti fejlesztés, és ha igen, milyen szervezeti forma alkalmas ezen új feladatok megoldására? Vajon ideális kialakítású-e a Magyar Honvédség jelenlegi vezetési és szervezeti struktúrája arra, hogy végrehajtsa azt a feladatot, amely az évtizedek során elmaradt fejlesztések és szervezeti megújulások elmaradásával szinte sokként érte a szervezetet?

Ahogy General Stanley McChrystal a *Team of Teams* című könyvében is kifejti:

„We had to tear down familiar organizational structure and rebuild them along completely different lines, swapping ours sturdy architecture for organic fluidity, because it was the only way to confront a rising tide of complex threats.”⁷ (Le kellett bontanunk a megszokott szervezeti struktúrákat és újjá kellett építenünk teljesen más

⁵ Például Kaizen, Húzó rendszer, Értékáram térkép, Kanban, Heijunka, SMED, Jidoka, Andon, Szupermarket, Poka-Yoke, Gemba, az 5 Miért, Vizuál-menedzsment és az 5S. Husti István, *Műszaki termelésmenedzsment. Oktatási segédlet*. Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet. 70–105.

⁶ Husti István: Az értékteremtés csak a vevői igény felmerülése esetén kezdődik meg. In *Műszaki termelésmenedzsment. Oktatási segédlet*. Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet. 74.

⁷ Stanley McChrystal: *Team of teams*. Introduction. Kindle edition. 20. Online: www.amazon.com/Team-Teams-Rules-Engagement-Complex/dp/1591847486/ref=sr_1_1?crid=2V03WEDK0MMOV&dchild=1&keywords=team+of+teams&qid=1609339697&srefix=team+of+teams%2Caps%2C245&sr=8-1

elgondolások mentén, erős architektúránkat cseppfolyós organizmusra kellett cserélnünk, mert ez volt az egyetlen út a komplex fenyegetések emelkedő áradatának kezelésére. »Saját fordítás«).

Ezek a komplexitások jelennek meg a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programban is a képességfejlesztések tervezésétől kezdve a beszerzési eljárásokon át a megkötött szerződések kezeléséig, majd azok lezárásáig.

A következőkben ezeket áttekintve elemezzük a szervezeti változtatás szükségességét, és teszünk javaslatot azok mikéntjére.

2. Alapfogalmak

Az alapfogalmak tisztázása mindenképp fontos a tartalom tárgyalása előtt, ezzel is elősegítve az egy irányban történő gondolkodást. A projektmenedzsment szempontjából, illetőleg jelen cikk tartalma miatt a következő alapfogalmak tisztázása szükséges:

- *képességfejlesztési program* – a katonai képesség elérését és a képességfejlesztés végrehajtását biztosító programok, projektek összessége;⁸
- *projekt* – minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés) valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak, és egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul;⁹
- *projektiroda* – a projektszervezetek összehangolt működését biztosító intézmény;
- *képességfejlesztési projekt* – olyan projekt, amelynek célja egy konkrét képesség kialakítása, illetve fejlesztése;
- *szervezetfejlesztés* – a külső és/vagy belső körülmények hatására felülről kezdeményezett hosszú távú, átfogó és komplex fejlesztési program, amelynek alapvető célja, hogy a szervezet struktúrájának fejlesztésével és az érintettek igényeinek figyelembevételével szignifikánsan növekedjen a szervezet hatékonysága, problémamegoldó- és versenyképessége.

3. Beszerzési rendszer a gyakorlatban

Mielőtt belekezdünk a szervezeti fejlesztés javaslat tárgyalásába, szükségesnek látjuk a beszerzési rendszer jelenlegi helyzetének áttekintését, tekintettel arra, hogy ez szolgáltatja az alapot a projektiroda megalakításához, illetőleg az egyes projektek sikeres kezeléséhez.

A Magyar Honvédség fejlesztéseinek végrehajtásához a szükséges jogszabályi alapok rendelkezésre állnak. A 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről és a 2016. évi XXX. törvény a védelmi és biztonsági célú beszerzésekről megfelelő alapokat nyújt a beszerzések végrehajtásához. Ezen túlmenően a 329/2019. (XII. 20.) Korm. rendelet a központi beszerző szerv kijelöléséről, a védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő

⁸ Pölöskei János: Képességalapú haderőtervezés. *Honvédségi Szemle*, 2021/3.

⁹ Daróczy Miklós: *Projektmenedzsment. Oktatási segédlet*. Gödöllő, Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet, 2019. 1. fejezet 4.

beszerzések körének meghatározásáról és a védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzések központosított rendszeréről, továbbá a 47/2018. (XII. 21.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium fejezet központi és intézményi gazdálkodásának rendjéről, valamint 48/2018. (XII. 21.) HM utasítás a honvédelmi szervezetek beszerzéseinek eljárási rendjéről meghatározzák azokat a lépéseket, amelyeket a beszerző szervezeteknek végre kell hajtani a beszerzési eljárásokban.

A beszerzési folyamat jelenlegi gyakorlatát az 1. mellékletben szemléltetjük.

A beszerzési folyamat komplex tevékenységek összessége. A beszerzési folyamat lépéseit a következő fő feladatok mentén lehet csoportosítani:

1. beszerzési igény megjelenése;
2. haderőfejlesztési tervek felülvizsgálata;
3. kormányhatározatok, mentesítések;
4. beszerzési dokumentáció előkészítése;
 - a) hadműveleti követelmények elkészítése;
 - b) beszerzés vagy K+F vizsgálata;
 - c) műszaki követelmények elkészítése;
 - d) minőségbiztosítási követelmények elkészítése;
 - e) piackutatás és előzetes ajánlatok bekérése;
 - f) becsült érték és értékelési szempontok meghatározása;
 - g) források vizsgálata.
5. beszerzési igénybejelentés elkészítése és jóváhagyása;
6. szerződéses tárgyalások és szerződéskötés;
7. szerződésmenedzsment, teljesítések ellenőrzése.

3.1. A beszerzési igény

A beszerzési igény a haderőfejlesztési tervekben realizálódik. A Tárca Védelmi Tervező Rendszere, továbbá a Magyar Honvédség képességalapú haderőtervező rendszere szolgáltatja az alapokat a beszerzési igények kialakításához. E tervezési folyamatban a hosszú- és rövid távú, valamint éves tervek elkészítésének eredményeként éves beszerzési tervek készülnek. Ezek szolgáltatják az alapot a beszerzések beindításához. A gyakorlatban – tekintettel arra, hogy a védelmi jellegű beszerzések a Védelmi Beszerzési Ügynökség (VBÜ) hatáskörébe tartoznak – az éves beszerzési tervek feltöltésre kerülnek a VBÜ-portálra, amelyek azután a források rendelkezésre állása esetén beszerzési eljárásokban realizálódnak.

3.2. A haderőfejlesztési tervek felülvizsgálata

A beszerzési igények összesítése és kialakítása előtt természetesen a haderőfejlesztési tervekben megjelölt képességeket felül kell vizsgálni. E munka keretében egyeztetni kell a tervező szervezetekkel, az esetleges változások pontosítása érdekében. Vizsgálni szükséges a már elindított beszerzési eljárások hatásait és következményeit a tervezett beszerzési eljárásra vetítve. Amennyiben szükséges, módosításokat kell tenni

mind a haderőfejlesztési tervekben, mind a beszerzési eljárásban. A haderőfejlesztési tervek felülvizsgálatának része a tervezett és a rendelkezésre álló források vizsgálata is. A tervezett és a rendelkezésre álló forrás különbsége határozza meg a kialakításra tervezett képesség tényleges végrehajtását. Ideális esetben a teljes forrás már a beszerzést megelőző év márciusában rendelkezésre áll. E nélkül a beszerzési eljárás csak feszített ütemben hajtható végre, szélsőséges esetben nem is lesz eredménye. Amennyiben a forrás nem áll rendelkezésre, a beszerzés nem indítható meg, vagy amennyiben nem áll rendelkezésre a szükséges forrás, a követelménytámasztóval közösen szükséges döntést hozni a képességkialakítás megvalósításának mikéntjére, annak lépéseire, a prioritási sorrend felállítására.

3.3. Kormányhatározatok, mentesítések

A programok előkészítési időszakában programindító kormányhatározatok kerülnek kiadásra, piackutatások kerülnek végrehajtásra, majd a potenciális üzleti partnerekkel történt tárgyalásokat követően, a pontos pénzügyi kereteket meghatározó és a Magyar Honvédség parancsnoka számára szerződéskötést engedélyező kormányhatározatok kerülnek kiadásra. Az ország biztonságához fűződő alapvető érdekek szem előtt tartásával a beszerzési eljárások mentesítésre kerülnek a védelmi és biztonsági célú beszerzésekről szóló törvény hatálya alól, majd egy hosszas előkészítő munkát követően aláírásra kerül a célként kitűzött képesség elérését biztosító szerződés.

3.4. A beszerzési alapidokumentáció előkészítése

A beszerzés alapja a hadműveleti követelmények rendszere, amely dokumentum meghatározza az alkalmazó által a beszerzendő eszközzel vagy szolgáltatással szemben támasztott követelményeket. E dokumentum alapján, az alkalmazóval együttműködve kialakításra kerülnek a műszaki és technikai követelmények, amely adatok képezik a beszerzés alapját, továbbá e dokumentum mentén kerülnek kialakításra a Minőségbiztosítási és átvételi követelmények és eljárások.

Fontos a dokumentáció előkészítésekor vizsgálni, hogy a beszerzés rögtön megvalósítható-e egy egyszerű beszerzési eljárással, vagy azt először egy K+F-folyamatnak kell megelőznie. Amennyiben a beszerzés tárgyának korábban még nem volt előzménye a Magyar Honvédségben (MH), nem rendelkezünk tapasztalatokkal – ami például a Zrínyi program esetében általános –, akkor a K+F-folyamatba történő becsatormázással elérhető, hogy egy tesztelt termék kerüljön be az MH rendszerébe.¹⁰

A beszerzési eljárás előkészítésének részeként piackutatást szükséges végezni. Több, a beszerzeni kívánt terméket és/vagy szolgáltatást biztosító (hazai vagy külföldi) vállalkozást is fel kell keresni, és tájékoztatásokat, előzetes (indikatív) árajánlatokat szükséges kérni. Ezek az adatok szolgáltatják az alapot a becsült érték meghatározásához.

¹⁰ Megjegyzés: haditechnikai eszköz K+F nélkül is bekerülhet az MH rendszerébe, amely megtakarítást eredményezhet időben és forrásokban is, de a kiválasztott haditechnikai eszközöket a vásárlás előtt tesztelni szükséges. A tesztek ismeretében lehet aztán döntést hozni a vásárlásról vagy esetlegesen egy K+F-folyamat beindításáról.

Itt ismételtelen szükséges visszacsatolni a rendelkezésre álló forrásokhoz, valamint a haderőfejlesztési tervekhez, továbbá felülvizsgálni a megvalósítás lehetőségét és annak mikéntjét.

3.5. A beszerzési igénybejelentés elkészítése

Amennyiben a beszerzéshez szükséges forrás rendelkezésre áll, el kell készíteni a Beszerzési Igénybejelentést. A jelenlegi gyakorlatban alkalmazott rendszerben a HM Védelemgazdasági hivatal (HM VGH), a VBÜ vagy a Digitális Kormányzati Ügynökség (DKÜ) folytatja le a beszerzési eljárásokat. A 329/2019. (XII. 20.) Korm. rendeletben¹¹ a Kormány központi beszerző szervként a VBÜ-t jelöli ki, ezért alapvetően ez az intézmény folytatja le a Korm. rendelet szerint érintett szervezetek védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzéseit a nettó 2 millió forintot meghaladó becsült értékű beszerzések esetén.

A DKÜ a nem kimondottan védelmi jellegű beszerzések esetében folytatja le az eljárást, az információtechnológiához tartozó eszközök beszerzése esetén.

Minden további beszerzési eljárás lefolytatására vonatkozó jogosultságot és eljárási rendet a már korábban említett 48/2018. (XII. 21.) HM utasítás¹² szabályozza. A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programmal kapcsolatos védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzések esetén az igénybejelentést a HM Közigazgatási Államtitkár (HM KÁT) részére szükséges felterjeszteni, majd jóváhagyás után a teljes dokumentációcsomagot a VBÜ-portálra feltöltve kezdeményezhető a beszerzési eljárás.

3.6. Tárgyalások és szerződéskötés

A védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzések esetében a VBÜ megszólítja a gazdasági szereplőket, akik ajánlatot tesznek. A megszólított gazdasági szereplők ajánlatait az MH által meghatározott értékelési szempontok alapján az értékelő bizottság értékeli. Az egyik legfontosabb szempont ezekben az esetekben a nemzetgazdaság támogatása és a magyar hadiipari szereplők minél nagyobb mértékű bevonása a hadiipari fejlesztésekbe. Ezt követően a kiválasztott gazdasági szereplővel lefolytatásra kerül a beszerzési eljárás, amely során többszörösen áttárgyalásra kerül a beadott árajánlat az MH igényeinek megfelelően. A sikeres tárgyalások végén kerülhet sor a szerződés megkötésére.

¹¹ 329/2019. (XII. 20.) Korm. rendelet a központi beszerző szerv kijelöléséről, a védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzések körének meghatározásáról és a védelmi és biztonsági feladatokkal összefüggő beszerzések központosított rendszeréről.

¹² 48/2018. (XII. 21.) HM utasítása honvédelmi szervezetek beszerzéseinek eljárási rendjéről.

3.7. Szerződésmenedzsment

Szerződéskötés után a Magyar Honvédség és a Gyártó közös projektmenedzsmentet működtet. A projektszervezetek (élükön a projektvezetőkkel) felelősek a szerződések végrehajtásáért és azok sikeres teljesüléséért.

Mint a fenti rövid összefoglalóban is látható, a szerződéskötés folyamata bonyolult tevékenységek összessége, de mindez elhanyagolható a projektmegvalósítás-menedzsment feladataihoz képest. Amíg a beszerzési eljárás egy jogszabályokban szigorúan behatárolt, egyfajta lineáris folyamat, amely kevés mozgáslehetőséget ad a beszerzési eljárást előkészítő és lefolytató szervezetek részére, addig a szerződéskötés utáni folyamatok nem jellemezhetők ezzel a lineáris megközelítéssel. Azt is fontosnak tartjuk kiemelni, hogy szakmai tartalomtól függően minden projekt más és más összetételű projektszervezetet követel meg. A projekt jellege és a projektcél határozza meg a feladatokat, és ennek függvénye a kialakítandó projektszervezet struktúra, amely folyamatosan változhat a projekt megvalósítása során.

A következőkben a projektszervezetek szükségességét tárgyaljuk.

4. Projektiroda szükségességének indoklása

A hatékonyság megőrzése és fokozása érdekében minden szervezetnek folyamatosan alkalmazkodnia kell a külső-belső környezet és a stratégia változása okozta kihívásokhoz. Ez a Magyar Honvédség esetében sincs másképp. Ezen elvek maximális figyelembevételével, első lépésként ki kell választanunk a céljaink elérését leginkább támogató szervezeti formát. Alapvetően nincs rossz és jó szervezeti forma, ugyanazon sajátosságok az elérendő cél és a körülmények függvényében előnyösek vagy hátrányosak is lehetnek.

Csupán az előzőekben ismertetett hosszadalmas beszerzés előkészítő tevékenységek projektenként legalább húsz jól felkészült szakember szoros együttműködését követelik meg, egy jól strukturált, megfelelő hatás- és jogkörrel rendelkező szervezetben.

Az előkészítő időszakot és a beszerzési eljárást követő projekt-végrehajtási időszakban a feladatok száma és összetettsége az előkészítési időszakban tapasztalt többszörösét is elérheti, ezért még több motivált szakember feladatba történő bevonására van szükség. A kezdeti motiváltságot és lelkesedést a nehézségek ellenére hosszú távon is fenn kell tartani, amely csak egy megfelelően strukturált és a szükséges hatás- és jogkörrel rendelkező szervezeti rendszerben valósítható meg.

Összességében kijelenthető, hogy a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program célkitűzése, a meghatározó stratégia – azaz, hogy Magyarország modern és ütőképessé haderővel rendelkezzen, valamint a térség meghatározó hadiipari szereplőjévé váljon – egy erre a célra létrehozott projektszervezeti rendszerben valósítható meg a leghatékonyabb módon. Ez indokolja a fejlesztés szükségességét.

A projektiroda egy feladatorientált szervezeti struktúrában tud igazán eredményesen működni, amely kialakítását megítélésünk szerint a meglévő szervezetek bázisán, a Magyar Honvédség feladatrendszeréhez igazítva kell megvalósítani.

4.1. Szervezetfejlesztés szükségessége

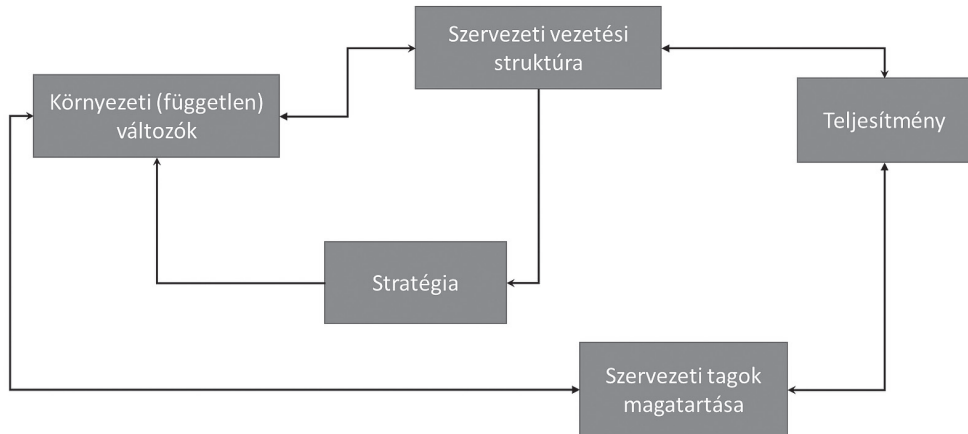
A stratégiai tervezés feladata, hogy rögzítse az adott szervezet céljait, és kidolgozza azokat a terveket és programokat, amelyek lehetővé teszik a célok elérését. Már a tervezés fázisában meg kell határozni az erőforrások elosztását és a gördülékeny végrehajtás érdekében folyamatosan gondoskodni kell azok mindenkor szükséges mértékű rendelkezésre állásáról. A megfelelő szervezeti struktúra lehetővé teszi az erőforrások, azaz a szervezet alkotóelemeinek megfelelő elrendezését. Leegyszerűsítve tehát a stratégia rögzíti a szervezet céljait, és a struktúra ezekhez a célokhoz igazítja a szervezet felépítését.

A stratégia és a struktúra között tehát oksági kapcsolat van, mégpedig olyan módon, hogy a stratégiához (mint ok) igazodik a struktúra (okozat).

A stratégia alapvetően determinálja a struktúrát. Tehát, ha egy szervezet változtatja a stratégiáját a távlati céljai megvalósítása érdekében, vagy a romló teljesítmény következtében, fejlesztenie kell a struktúrát, különben szervezeti problémák jelentkeznek. Ugyanakkor azt is észre kell vennünk, hogy a környezet befolyásolja a stratégia kialakítását, amely hatással van a struktúrára, azonban a struktúra vissza is hat a stratégiára. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szervezet nem választhat szabadon a stratégiák közül, mert a struktúra behatárolja.

A téma kontingencia elmélet alapján történő feldolgozása során jóval sokrétűbb és összetettebb összefüggéseket fedezhetünk fel (1. ábra). Az elmélet szerint a szervezeti struktúra kialakítása követi a stratégia változásait, a választott stratégia pedig a környezeti változások függvényében alakul át, ezen kívül a környezet közvetlenül, a technológián keresztül is hat a szervezeti struktúrára.¹³

Ezen felül megjelenik még a szervezeti tagok magatartása, valamint a környezeti változók és a teljesítmény közötti kölcsönhatáson alapuló összefüggés.



1. ábra: A kontingenciaelmélet alapmodellje

Forrás: Barlai Róbertné: *Szervezetfejlesztés*. Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet, 2011.

¹³ Barakonyi Károly: *Stratégiai Management*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000. 109. bekezdés.

A részek közötti harmónia a szervezeti siker kulcsa. A „minden mindennel összefügg” elméletre adott természetes válasz a szervezeti struktúrák napjainkban megfigyelhető konzisztens fejlődése. Míg korábban a hierarchikus szervezeti formák voltak a jellemzőek, manapság, a gyors reagálási igény miatt, egyre inkább a mátrixszervezetek kerülnek előtérbe. A projektiroda mátrixszervezet elvi struktúráját a 2. mellékletben szemléltetjük.

A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési program időtartama, költségvetése és komplexitása egyértelműen indokolja a feladat súlyának megfelelő létszámú és összetételű szakértőkből álló szervezet létrehozását, amely megfelelő működési struktúrával és költségvetési függetlenséggel rendelkezik. Ennek a szervezetnek a rendkívül összetett feladatrendszerébe kell hogy tartozzon a költségvetéshez igazított projektkoncepciók kialakítása, az egyes projektek tervezése, előkészítése és kezdeményezése, valamint végrehajtása és összehangolása, továbbá az élettartam-menedzsment.

A képességfejlesztések megvalósítása szempontjából az egyes projektek kölcsönhatásban állnak egymással, ezért azok összehangolása elengedhetetlen. Általánosságban elmondható, hogy a projektek végrehajtási szakaszában projektenként átlagosan 10-15 munkacsoport dolgozik egy időben, és a programokat további (nagyságrendileg 5-10 egyéb) külföldi partnerrel, illetve beszerzési eljárással is össze kell hangolni.

Könnyen belátható, hogy a projektek szerződés kötést követő végrehajtási szakaszának feladatai mind horizontálisan, mind vertikálisan messze meghaladják az előkészítő tevékenység feladatait, ezért az eddig példa nélküli feladat eredményes végrehajtása a jelenlegitől eltérő, a nemzetközi gyakorlatban általánosan alkalmazott intézmény, a projektiroda létrehozását kívánja meg. A projektiroda a projektszervezetek összehangolt működését biztosító intézmény. A projektszervezetek feladata pedig a projektek előkészítése, menedzselése, végrehajtása, a beszerzések megvalósítása, a kapcsolódó mérnöki,¹⁴ technikai és kezelői tudásháttér felépítése, valamint az eszközök hosszú távú fenntartásának és működtetésének megalapozása.

A projektiroda élén a projektigazgató áll mint az egyes projektekért felelős projektvezetők felettese. A rendszer komplexitására való tekintettel további projektszervezetek közötti „finomhangolásra” is szükség lehet, amelyet a projektigazgató és a projektvezetők között elhelyezkedő programigazgatók végeznek. A projektiroda elsődleges feladata a projektigazgató és a projektvezetők tevékenységének segítése, a projektvezetési eljárások és szabályzatok kialakítása, a projektkontrollrendszer működtetése, továbbá a projektvezetési tapasztalatok és eszköztár összegyűjtése és megosztása az érintettekkel. Az egyes projektek lezárását követően a projektek utólagos értékelése is a projektiroda feladatkörébe tartozik, mint ahogy a feldolgozott tapasztalatok projektvezetőkkel történő megosztása is. A projektigazgató felelősségi körébe tartozik a projekteredmények behatárolása, a projektek közötti koordináció (idő, erőforrás, költség), a projektkontroll működése, a projektek során bekövetkező változások kezelése, valamint annak felügyelete, hogy a projekteredmények megfeleljenek a szervezet által előírt elvárásoknak, vagyis a hadműveleti és felhasználói követelményeknek.

¹⁴ Erre megoldás lehet a duális képzési forma, amely az MH és a hallgató számára is hasznos, hiszen az elméleti oktatás a felsőoktatási intézményben, a gyakorlati képzés pedig az MH szervezeteinél folyik.

Általánosságban a projektiroda kialakítását aszerint lehet meghatározni, amit 3. mellékletben szemléltetünk:

- a projektszervezetek koordinálásáért a projektiroda vezetősége (projektigazgató, programigazgatók) és azok törzse a felelős;
- a projektiroda az MHP szervezeti struktúrájában integráltan működő szervezet (lehetőség szerint parancsnok vagy parancsnokhelyettes közvetlen), és a projektekkel kapcsolatos költségekre dedikált projektiroda költségvetési kerettel rendelkezik.

A 4. mellékletben szemléltetett projektszervezet alapvető szervezeti sajátosságai:

- a projektvezetők rendelkeznek döntési szabadsággal, együttműködve az MHP szakmai szervezeteivel;
- önálló költségvetési kerettel rendelkezik (program/projekt forrása, fogadások, utazások, járulékos költségek), amely a projektintézmény költségvetési gazdálkodásában szabályozva van.

4.2. A projektszervezet humán összetétele

Egy projekt sikeres megvalósítása, a stratégia célokhoz igazodó projektet azonosító karakterisztikák mint elsődleges projektcélok elérése (eredmény, időtartam, költségkeret) érdekében alapvető fontosságú a projektvezető, illetve a projektben részt vevő csoporttagok szakmai felkészültsége, valamint a projektteam összetétele. Alapvetően a projekt jellege határozza meg a csoport összetételét, amelyet célszerű szakterületenként elkülöníteni.

A projektszervezet élén a projektvezető áll, akinek egyértelmű felelőssége a projekt megvalósulása.

Figyelembe véve a programok komplexitását, általánosságban az alábbi szakértők delegálása szükséges az egyes programokba, akik szükség esetén munkacsoportok működtetésével önállóan koordinálják a felelősségi körükbe tartozó szakterületet:

1. szerződésmenedzsment (jogi támogatás);
2. kereskedelmi menedzsment (vám, pénzügyi, kereskedelmi támogatás);
3. főeszköz konfiguráció kialakításáért felelős menedzsment a szakági szakértők támogatásával (fegyverzettechnika, páncélos- és gépjárműtechnika, repülő műszaki, műszaki, vegyi védelem, híradó, elektronika, informatika, egyéb projekt specifikus szakértők);
4. rendszer kialakításáért felelős menedzsment, amely lehet például:
 - általános rendszerintegráció;
 - fegyverplatform integráció;
 - C4I (HF, V/UHF, Intercom, GPS);
5. integrált logisztikai támogatásért felelős menedzsment (fenntartás, javítás, alkatrészkészletek);
6. minőségmenedzsment;
7. képzésért, kiképzésért felelős menedzsment;
8. infrastruktúra kialakításáért felelős menedzsment;
9. kockázatelemző és -kezelő menedzsment.

Minden egyes (szak)menedzser mögött a feladat nagyságrendjéhez igazodó szakmai csoportok dolgoznak, amelyek létszáma és összetétele projektenként kerül meghatározásra, és amelyek a projekt végrehajtása során változhatnak. Az állandó tagok mellett ideiglenesen külső szakértők is bevonásra kerülhetnek, illetve a projekt aktuális státuszának megfelelően az erőforrások egyensúlya az egyes szakterületek között eltolódhat. A mindent meghatározó cél, a projektszervezet mindenkori igények kielégítésére képes, kiegyensúlyozott működtetése.

5. Összegzés

Csakúgy, mint az élet minden területén, a Magyar Honvédség esetében is igaz, hogy csak a változás bizonyossága az állandó. Ez nem valami idegen és fenyegető valóság, amitől tartanunk kellene, értelmezésünk szerint a változás sokkal inkább a folytonos fejlődés lehetőségét biztosítja számunkra.

Láttuk ezt Taylor, Ford, Toyoda esetében is, hogy csak néhány eklatáns példát említsünk, és a repülésben bekövetkezett vészhelyzetek példáival is igyekeztünk érzékelteni a kreatív és rugalmas gondolkodás fontosságát. A kreativitás és alkalmazkodás a hétköznapokban is fontos, az üzleti világban pedig már régen felismerték a környezeti kihívásokhoz és a vállalati stratégiához rugalmasan alkalmazkodó szervezeti struktúra fontosságát. Sőt, tovább menve, a folyamatosan változó, rugalmas szervezeti struktúra fontosságát. Erre a legjobb bizonyíték, ha megnézzük a napjainkban sikeresen prosperáló világvállalatok szervezeti felépítését és működési gyakorlatát. Negatív példát már nehezebb lesz találni, mert a környezet változásaira lassan reagáló, alacsony hatékonysággal működő vállalatok jellemzően hamar csődbe mennek.

Tekintve, hogy a Magyar Honvédség nem profitorientált üzleti vállalkozás, a csőd veszélye nem áll fenn, hacsak azt nem tekintjük csődnek, ha Magyarország Alaptörvényében rögzített feladatait nem képes a maximális hatékonysággal végrehajtani.

Ha a Haza védelméről van szó, a maximális hatékonyságnál alább nem adhatjuk! A megoldás megszületett, a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program pontosan ezt a célt szolgálja. Szerencsére a megoldás módját sem nekünk kell kitalálni, hiszen az üzleti világban és a világ számos országának haderejében már alkalmazzák. A kulcsszó a program, vagy projektmenedzsment. Ennek fontosságát és komolyságát bizonyítja, hogy a NATO¹⁵ külön dokumentumot adott ki a szövetséges országok által alkalmazott programmenedzsment egységesítése érdekében.¹⁶ Nekünk csupán az a feladatunk, hogy a rendelkezésre álló szakirodalomra és gyakorlati példákra építkezve megvalósítsuk a Magyar Honvédség stratégiai céljai eléréséhez szükséges szervezeti változásokat.

Igazoltuk, hogy a stratégiai cél – azaz, hogy Magyarország modern és ütőképessé haderővel rendelkezzen, valamint a térség meghatározó hadiipari szereplőjévé váljon – elérése érdekében indított Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési program megvalósítása céljából fejleszteni kell a Magyar Honvédség szervezeti struktúráját.

¹⁵ North Atlantic Treaty Organization.

¹⁶ NATO Standard AAP-20 NATO Programme Management Framework (NATO Life Cycle Model) Edition C Version 1 October 2015, Published by the NATO Standardization Office (NSO) © NATO/OTAN.

Ez a fejlesztés azt jelenti, hogy ki kell alakítani a meglévő szervezeti struktúrába integrált projektszervezeti rendszert. Ezt úgy vizionáltuk, hogy egy jelenlegi struktúrába illesztett projektirodát kell létrehozni, amely intézmény egyetlen feladata az egyes projektek megvalósítása érdekében létrehozott projektszervezetek koordinálása, hatékony működtetése. Álláspontunk szerint, a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési program a komplexitását, szakmai tartalmát, időtávját, valamint költségkeretét tekintve egy megaprojekt, amely további olyan kisebb, de méretét tekintve továbbra is jelentős projektekre bontható, amelyek mindegyike számos, egymással kölcsönös függőségi viszonyban lévő projektet és beszerzéseket sokaságát foglalja magában.

Egy összetett feladat megoldásához komplex megoldás kell. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a szervezeti struktúra fejlesztésén kívül a humán erőforrás-menedzsmentre is nagy hangsúlyt kell fektetni. Olyan szakértői gárda csapattá építésére van szükség, akik szakértelme és elkötelezettsége megkérdőjelezhetetlen. Ennél még nehezebb feladat a szervezet tagjainak megtartása, de minimum tízéves időtávban gondolkodva arra is fel kell készülni, hogy a projektcsapatok esetlegesen távozó szakmai állományát pótolni tudjuk.

Az általunk ismertetett szervezetfejlesztési javaslat szignifikáns beavatkozás és költségvetési igény nélkül illeszthető a jelenlegi struktúrába, de a részleteinek kidolgozása alapos előkészítést és további szakértők bevonását igényli.

Felhasznált irodalom

- Antal Iván: A szervezetfejlesztési igények bevezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. Ipargazdaság, 1981.
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
- Barakonyi Károly: *Stratégiai Management*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000. Online: https://docplayer.hu/12640252-Strategiai-menedzsment-barakonyi-karoly.html?fbclid=IwAR0Q8bQoQIsC-qqiokLTZe9Ys1Rae-cSO-JUSGo0HQ_ZFN0n5QfG5riw4Ro#show_full_text
- Barlai Róbertné: *Szervezetfejlesztés*. Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet, 2011. Online: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2009_0026_kovi_szervfejl/42_vltoztatni_a_struktr.html
- Csath Magdolna: *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1990.
- Daróczi Miklós: *Projektmenedzsment. Oktatási segédlet*. Gödöllő, Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet, 2019. 1. fejezet 4. Online: <https://adoc.pub/projektmenedzsment-dr-daroczi-miklos.html>
- Daróczi Miklós: *Haladó projektmenedzsment. Oktatási segédlet*. Gödöllő, Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet, 2019.
- Görög Mihály: *A projektvezetés mestersége*. Budapest, Aula, 2003.
- Husti István: *Projekttervezés. Oktatási segédlet*. Gödöllő, Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet, 2019.

Husti István: *Műszaki termelésmenedzsment. Oktatási segédlet*. Gödöllő, Szent István Egyetem Műszaki Menedzsment Intézet, 2020.

McChrystal, Stanley: *Team of teams*. Kindle edition. Online: www.amazon.com/Team-Teams-Rules-Engagement-Complex/dp/1591847486/ref=sr_1_1?crd=2V03WED-K0MMOV&dchild=1&keywords=team+of+teams&qid=1609339697&srefix=-team+of+teams%2Caps%2C245&sr=8-1.

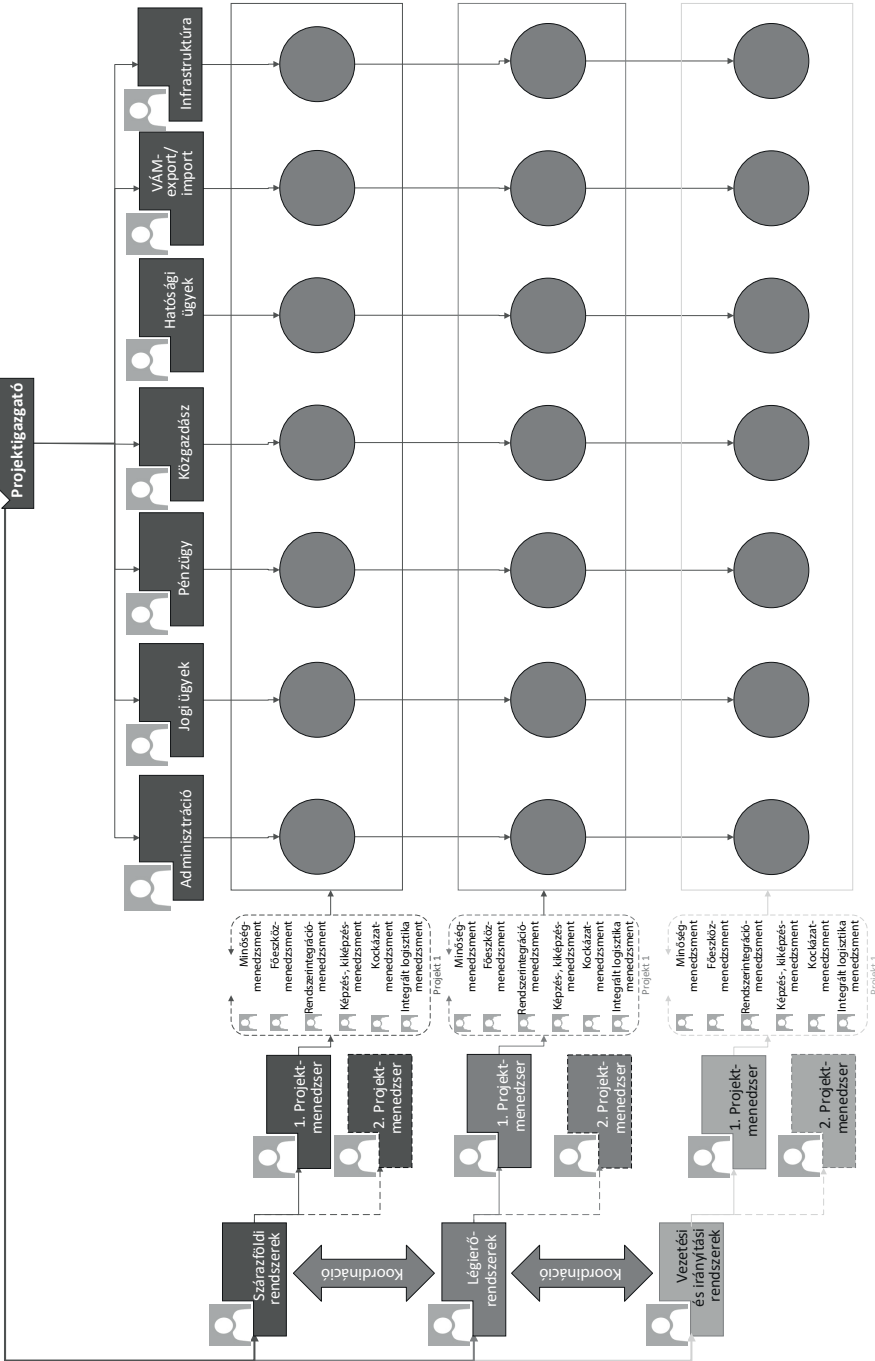
US National Transportation Safety Board: Accident Report NTSB/AAR-10/03. Online: www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR1003.pdf.

US National Transportation Safety Board: Aircraft Accident Report. Online: www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR7907.pdf.

Varga Károly: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Budapest, Akadémiai, 1988.

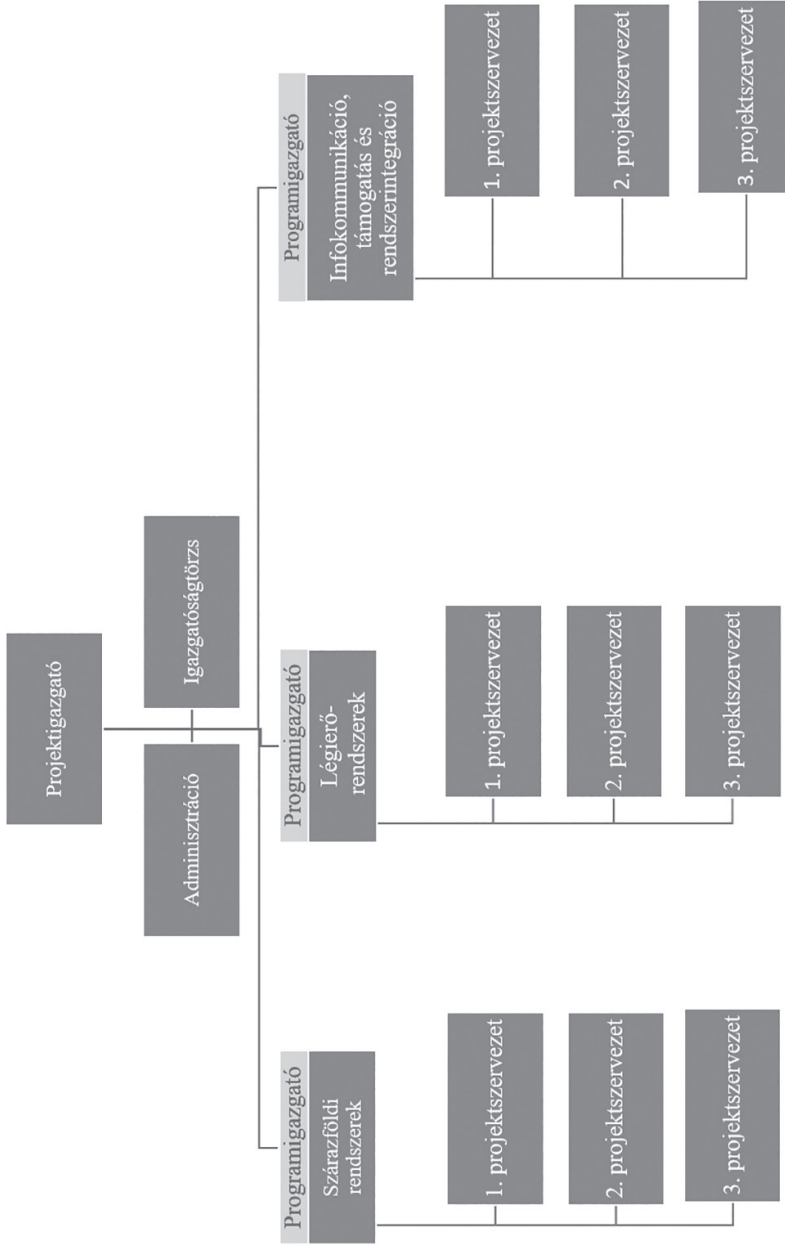
Womack, James P. – Daniel T. Jones: *Lean szemlélet*. Budapest, HVG könyvek, 2009.

2. melléklet: Projektiroda mátrixszervezet-struktúrája (példa)



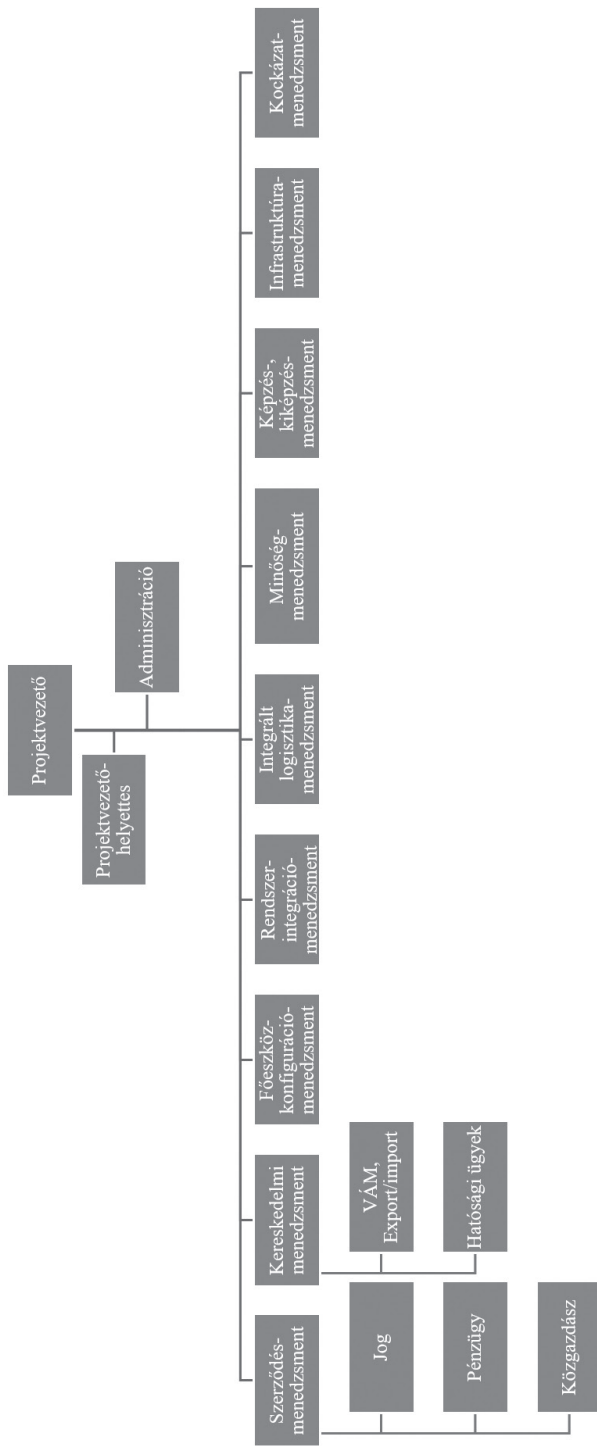
Forrás: a szerző saját szerkesztése

3. melléklet: Projektiroda szervezeti struktúrája (példa)



Forrás: a szerző saját szerkesztése

4. melléklet: Projektszervezet szervezeti struktúrája (példa)



Forrás: a szerző saját szerkesztése